



# Les normes entre simplifications et complexification : le cas des entrées dans les musées et des sorties du dispositif RMI

Pascale Amans, Sylvie Rascol-Boutard

## ► To cite this version:

Pascale Amans, Sylvie Rascol-Boutard. Les normes entre simplifications et complexification : le cas des entrées dans les musées et des sorties du dispositif RMI. Normes et Mondialisation, May 2004, France. pp.CD-Rom. halshs-00592760

**HAL Id: halshs-00592760**

**<https://shs.hal.science/halshs-00592760>**

Submitted on 13 May 2011

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# ***LES NORMES ENTRE SIMPLIFICATION ET COMPLEXIFICATION : LE CAS DES ENTREES DANS LES MUSEES ET DES SORTIES DU DISPOSITIF RMI***

***Pascale Amans***

*ATER à l'IUT de Perpignan, Université de Perpignan  
Docteur CREGO-COST, IAE, Université Montpellier II,  
Place Eugène Bataillon, 34 095 Montpellier Cedex 5  
Tél.*

*Mél [pascaleamans@excite.com](mailto:pascaleamans@excite.com)*

***Sylvie Rascol-Boutard***

*ATER à l'IUT de Béziers, Université de Montpellier  
Doctorante CREGO-ORHA, IAE, Université Montpellier II,  
Place Eugène Bataillon, 34 095 Montpellier Cedex 5  
Tél.*

*Mél [s.rascol@iae.univ-montp2.fr](mailto:s.rascol@iae.univ-montp2.fr)*

## **Résumé**

Cette communication illustre les rapports entre simplification et complexification dans le choix de normes pour le contrôle, en se fondant sur les cas des musées et du RMI. Elle conclut, paradoxalement, que plus des organisations sont complexes, plus leur système de contrôle est simple.

Mots clés : *Contrôle, norme, complexité, musées, RMI*

## **Abstract**

*This communication aims to illustrate the link between simplification and complexification as regards the choice of norms for organizational control. It is based on the case of museums and on the case of the framework of the income support scheme. Ironically, this communication tends to show that the more complex an organization seems to be, the simpler its control system is.*

*Keywords : control, norm, complexity, museums, income support scheme, social action*

L'objet de la communication est de se pencher sur la question des rapports entre simplification et complexification dans le choix de normes pour le contrôle des organisations, en se fondant sur deux exemples de telles normes : l'indicateur de fréquentation des musées – nombre d'entrées calculé au niveau d'une ou de plusieurs organisations-musées sur une période donnée – et l'indicateur d'insertion du Dispositif RMI – nombre de sorties du Dispositif –. Cette communication se situe dans le prolongement d'un travail portant sur le sens des indicateurs de gestion (Amans, 2002), travail de nature plus exploratoire et qui concernait les seuls musées.

Avant d'aller plus loin, il convient de vérifier que les indicateurs envisagés sont bien des **normes**.

Les normes peuvent être considérées comme des principes – par exemple, en philosophie, une norme se définit de la manière suivante: « règle, modèle ou loi qui servent de principes par rapport auxquels sont formulés des jugements de valeur –, principes qui doivent être respectés ». Ainsi, en linguistique, une norme est un « ensemble de règles dont l'application détermine la conformité de l'usage à un modèle de la langue ». A ces principes peuvent éventuellement être associées des données chiffrées: la norme mathématique généralise les notions de longueur et de valeur absolue dans un espace vectoriel; elle désigne alors soit l'instrument de mesure, soit une valeur de cet instrument de mesure. De même, en gestion de production, une norme peut correspondre à un critère, ainsi qu'à une valeur de ce critère, valeur qu'il convient de respecter. Enfin, au sens étymologique, la norme désigne une équerre ou une règle, c'est à dire bien des instruments de mesure, d'évaluation, dont l'un est utilisable pour évaluer la taille et l'autre la rectitude... Finalement, **les normes peuvent être vues de trois manières** : comme des principes, qu'il convient éventuellement de respecter, comme des instruments de mesure/ d'évaluation, et, enfin, comme des valeurs prises par ces instruments de mesure, valeurs qu'il convient éventuellement d'atteindre. En gestion, les normes, très utilisées, vérifient une ou plusieurs de ces définitions: nous avons déjà cité un exemple emprunté à la gestion de production. De même, des principes régissent le fonctionnement de la comptabilité générale – les principes comptables, les normes internationales – ainsi que le fonctionnement des établissements de crédit. En comptabilité/ contrôle, les coûts et les budgets constituent des principes d'évaluation, des instruments de mesure à utiliser, auxquels peuvent être associées des valeurs à respecter. Il en va de même pour l'EVA. Quant à l'indicateur de fréquentation et à l'indicateur d'insertion, ils vérifient bien également ces trois acceptions du terme « norme ». Ils présentent par ailleurs la particularité d'être utilisés comme principe d'évaluation, voire comme instrument de mesure officiel unique, pour le contrôle des musées et du Dispositif RMI. Par là, ils posent la question plus générale du sens des normes-indicateurs d'activité comme représentations de la performance des organisations, et soulèvent la problématique de la simplification de la complexité, récurrente en gestion et plus particulièrement en contrôle de gestion.

La **première partie** de cette communication apporte quelques précisions relatives à la problématique retenue, qui est celle de la simplification de la complexité. Les intérêts de cette problématique, qui constituent autant de raisons de s'y intéresser, sont exposés, et les principaux termes qui y sont associés commentés. Est ensuite montrée l'exemplarité des organisations étudiées du point de vue de cette problématique, exemplarité qui justifie le choix de ces organisations comme terrain d'étude. La **seconde partie** de la communication

expose alors la méthode employée pour étudier ces organisations sous l'angle de la problématique retenue, ainsi que les résultats obtenus.

# **1 La simplification de la complexité: une problématique qui se pose de manière exemplaire dans les organisations-musées ainsi que dans le Dispositif RMI**

Une première sous-partie expose les intérêts présentés par la problématique retenue, et discute les principaux concepts qu'elle fait intervenir. Par là est ainsi posé le cadre théorique dans lequel cette problématique doit être appréhendée. Une seconde sous-partie permet ensuite de mettre en exergue l'exemplarité des organisations étudiées – les organisations-musées et le Dispositif RMI – du point de vue de cette problématique.

## **1.1 La problématique de simplification de la complexité**

En matière de culture, et en particulier dans le domaine des musées, la performance est étroitement liée à la fréquentation. Dans le RMI, la performance s'exprime en nombre de sorties. Dans les deux cas, ce rattachement peut être vu comme une simplification excessive.

La question du sens de l'indicateur de fréquentation se pose du point de vue de l'organisation-musée, en termes de réflexivité : comment un musée donné peut-il interpréter son indicateur de fréquentation ? Dans quelle mesure cet indicateur lui permet-il de se dire, et de dire autour de lui ce qu'il est ainsi que ce qu'il fait, de prendre et de faire prendre conscience de son identité, de sa performance ? Dans le Dispositif RMI, dans quelle mesure est-il possible de dire ce que fait le système ? Peut-on avoir une idée de sa performance, au regard du seul indicateur qu'est le nombre de sorties ?

D'un point de vue plus général, le type d'indicateurs ainsi évoqué symbolise clairement la problématique de simplification de la complexité récurrente en gestion et en contrôle de gestion. Cette communication se trouve donc au cœur des problématiques liées aux indicateurs réducteurs envisagés comme représentations de la performance. Le résultat est l'un de ces indicateurs. Ici, c'est d'indicateurs du type « volume d'activité » qu'il est question, c'est-à-dire d'un type d'indicateur qui est très utilisé aux échelons opérationnels de toute organisation : dans les universités sont recensés le nombre d'étudiants inscrits, dans les hôpitaux le nombre de patients, dans les entreprises la quantité produite, ou le nombre de clients...

### ***1.1.1 Les intérêt pratique, méthodologique et théorique de la problématique retenue***

Autrement dit, la **question pratique** fondamentale posée par cette communication est celle de l'utilisation d'indicateurs d'activité du point de vue du contrôle. Ce qui pose la question de la représentation de l'identité des musées par leur fréquentation et du Dispositif RMI par l'insertion : pour être contrôlable, une organisation doit pouvoir se dire et dire autour d'elle ce qu'elle est (Dupuy, 1999). Il convient en même temps, la question de la performance semblant être à la base du contrôle de gestion (Bouquin, 1994 ; Bouquin et Pesqueux, 1999 ;

Dupuy, 1999 ...), de se demander dans quelle mesure l'indicateur représente les deux dimensions « classiques » de la performance que constituent l'efficacité et l'efficience.

Ce qui est en jeu ici au plan **méthodologique**, c'est donc la portée et les limites de ce type d'indicateurs comme instrument du contrôle, et la contrôlabilité de ces organisations sur la base de ces indicateurs : si ces indicateurs sont utilisables pour contrôler les organisations étudiées, constituent-ils l'élément central de ce contrôle, ou au contraire est-il possible et nécessaire de communiquer sur et par d'autres éléments en matière de contrôle ? Un autre intérêt méthodologique de la recherche qui est présentée ici consiste à proposer une méthode d'approche de la problématique de simplification de la complexité; une méthode fondée sur le choix d'un type d'organisations – les musées et le Dispositif RMI –, sur un type d'indicateurs – des indicateurs d'activité –, et sur les représentations des acteurs concernés.

Au-delà du cas des indicateurs d'activité, la question des rapports entre simplification et complexification envisagée du point de vue des représentations de la performance peut être comprise comme l'une des questions canoniques de la gestion, qui concerne l'ensemble des organisations. C'est, en particulier, une **question théorique** fondatrice de la comptabilité. Colasse (2003, p. 47 et p. 52) l'exprime en ces termes à propos de la comptabilité générale : *« la comptabilité générale ne représente pas l'entreprise dans toute sa complexité ; elle n'en fournit que des images, qui s'intitulent bilan, compte de résultat, tableau de financement, etc. »*. En particulier, les principes de quantification conduisent *« à jeter une grille quantitative qui, inéluctablement, masque ses singularités et certains de ses aspects, surtout lorsqu'ils sont de l'ordre du qualitatif. »*.

D'une manière générale, les thèmes mentionnés plus haut concernent tous les types d'organisations, et leur intérêt dépasse par conséquent le cadre des organisations-musées et du Dispositif RMI. Par là, ils renvoient non seulement à une possible théorie de la gestion des organisations étudiées, mais aussi à une hypothétique théorie du contrôle de ces organisations en particulier et des organisations en général. Si les indicateurs de fréquentation et d'insertion ont été retenus dans cette communication, c'est justement parce qu'ils soulèvent une problématique universelle de la gestion, et que dans les organisations correspondantes – les musées et le Dispositif RMI –, cette problématique se pose de manière magistrale. Nous aurons l'occasion de développer ces points dans la seconde sous-partie de cette première partie. Auparavant, il convient de préciser le sens attribué aux concepts liés à la problématique retenue.

### **1.1.2 La définition des principaux concepts**

Les principaux concepts que nous utilisons dans cette communication sont : indicateur de fréquentation/ d'insertion, performance, contrôle et complexité. Il s'agit ici de préciser dans quel sens nous avons utilisé ces concepts, ce qui éclairera nos développements ultérieurs.

L'**indicateur** de fréquentation peut se définir comme le nombre d'entrées calculé au niveau d'un musée ou d'un ensemble de musées, au cours d'une période donnée. Plusieurs indicateurs existent en fait, suivant l'entité au niveau de laquelle est effectuée la mesure, mais également, pour une entité donnée, suivant l'horizon temporel retenu et le niveau de détails: il est possible de calculer un indicateur global, ou de distinguer différentes catégories d'entrées, en se fondant sur des critères tels le prix (plein tarif, tarif réduit, entrée gratuite par exemple). De même, l'indicateur d'insertion correspondrait au nombre de sorties comptabilisées au niveau

d'un Dispositif RMI, sur une période donnée. Il existe dans le Dispositif plusieurs autres indicateurs, qui ont pour objectif de comptabiliser le nombre d'utilisateurs allocataires du RMI, de recenser leurs besoins en terme d'accompagnement... Par conséquent, si nous parlons de l'indicateur de fréquentation et de l'indicateur d'insertion au singulier, c'est dans un souci de simplification.

La définition traditionnelle de la **performance** est une décomposition de celle-ci en deux sous-critères : **l'efficacité**, dont on peut<sup>1</sup> considérer qu'elle correspond à l'atteinte des objectifs; **l'efficience**, qui peut<sup>2</sup> se définir comme l'utilisation rationnelle, économique, des ressources, matérielles et immatérielles (« *one best way* »). Marchesnay (2000) adjoint à ces deux dimensions **l'effectivité**, qui se définit comme le rapport entre le niveau de satisfaction perçu des travailleurs et leur niveau perçu d'engagement dans le travail. La performance est aussi une question de pertinence par rapport aux objectifs de l'organisation et de cohérence relative à la stratégie de l'organisation. D'ailleurs, dans sa définition du contrôle de gestion, Bouquin (1994) insiste sur ces derniers éléments : « *ensemble de processus et de dispositifs qui, dans les organisations, orientent les décisions, les actions, les comportements pour les rendre cohérents avec les objectifs à long et moyen terme, et qui s'appuient sur des systèmes d'information.* ». Ces dimensions sont également retenues par Bessire (1999), qui intègre la question de la performance dans un triptyque dynamique à trois dimensions. La dimension politique, subjective, est celle de la pertinence. Le mode de connaissance est alors l'intuition. Il n'y a pas pour Bessire d'instrument d'évaluation de cette dimension. La deuxième dimension correspond à la dimension stratégique, rationnelle, de la cohérence. Le mode de connaissance est le raisonnement, les instruments d'évaluation sont les modélisations. Enfin, la **dimension de la performance**, sur laquelle nous nous penchons plus particulièrement, est celle de **l'objectivation**, que Bessire présente comme celle de l'économie et de la gestion. Ici, la performance se décline en économie, efficience, efficacité, et est exprimée par rapport à l'intention donnée. Les critères de performance sont donc exprimés en terme de ressources consommées, et/ou d'**objectifs**, et/ou de progression par rapport aux **objectifs**. Le mode d'évaluation est la mesure. Nous proposons d'entendre la performance comme l'efficience, l'efficacité et l'effectivité, ainsi que comme un attachement à remplir sa mission, ce qui rejoint le sens que nous utilisons pour le concept de contrôle.

Le concept de **contrôle** est ambigu (Bouquin, 2001). Il s'avère en effet impossible de définir a priori le contrôle, le contrôle de gestion ou toute autre catégorie connexe de contrôle. En revanche, il est logique de **privilégier ici quelques aspects du contrôle essentiels pour aborder la problématique retenue**. Notre ambition n'est pas de revenir sur les aspects fondamentaux des classifications du contrôle et du contrôle de gestion (Bessire, 2002), mais, simplement, de souligner quelques-unes des dimensions du contrôle privilégiées dans cette recherche. Comme nous l'avons mentionné, la question de la performance est centrale en contrôle. Or, le fait qu'une organisation vise à être performante « *signifie d'abord qu'elle s'attache à remplir sa mission* » (Demeestère, 2002, p. 11). Par conséquent, le contrôle auquel nous nous intéressons est en particulier celui qui vise à permettre aux musées d'accomplir avec efficacité et efficience cette mission de conservation et de diffusion d'un patrimoine culturel. C'est un contrôle qui est opéré sur les musées, et dont on peut considérer, le

---

<sup>1</sup> Nous sommes bien conscients du fait que, dans d'autres définitions de la performance, les différentes composantes et en particulier le terme efficacité n'a pas le même sens qu'ici (Jacot & Micaelli, 1996).

<sup>2</sup> Même remarque que ci-dessus.

conservateur-chef d'établissement<sup>3</sup> en constituant un acteur-clé, qu'il s'exerce aussi sur ce dernier. Il est exercé par les financeurs des musées, sur la base de l'indicateur de fréquentation. Pour le RMI, le contrôle évoqué ici est celui qui a pour objectif de permettre au Dispositif d'accomplir avec efficacité et efficience la mission d'insertion des usagers. C'est un contrôle qui est opéré à tous les niveaux du Dispositif, et qui est utilisé notamment pour juger de l'efficacité des structures d'accompagnement comme de l'efficacité du Dispositif RMI dans sa globalité. Ce contrôle est exercé par les financeurs du Dispositif – les acteurs publics –, qui s'appuient pour cela sur les données transmises par les organismes accueillant les usagers, lesquels utilisent eux aussi cette mesure pour évaluer leur propre activité.

Notons que, quelque riche que soit la question des relations entre contrôle et pilotage, nous choisissons de ne pas participer, pour le moment du moins, aux débats suscités par la question du lien entre contrôle et pilotage, ceci afin de nous centrer sur la problématique retenue qui semble suffisamment riche. Par conséquent, si le terme « contrôle » est privilégié dans ce travail, nous ne nous interdisons pas de parler de « pilotage de la performance », et ces deux expressions seront ici considérées comme synonymes. Pour la même raison, les débats sur la notion de représentation seront provisoirement écartés. Le lecteur qui souhaite approfondir cette question pourra notamment consulter, pour des synthèses sur la notion de représentation, les travaux de Rodhain (1997) et de Chabin (2001).

Nous sommes bien conscients de la richesse du terme **complexité**, et de ce qu'une palette très large de travaux le concernent. Dans cette recherche, nous nous appuyons sur la conception de la complexité développée dans les travaux cybernétiques des années cinquante, notamment par Ashby (1957) et Beer (1959, 1966), qui s'avère particulièrement éclairante au regard de la problématique retenue. La complexité doit donc être entendue comme un degré de variété, qui est, et/ou semble tel dans les systèmes extrêmement complexes qu'il devient impossible de décrire ces systèmes de manière détaillée. La complexité/ variété doit également être considérée comme un élément relatif, qui dépend de la manière dont on envisage les choses – en l'occurrence ici les organisations –, et non comme une caractéristique intrinsèque de ces dernières. C'est bien ce que l'on constate à propos des organisations étudiées, comme nous allons le voir dans les lignes qui suivent.

## **1.2 Des organisations dans lesquelles la problématique de simplification de la complexité se pose de manière exemplaire**

Les musées et le Dispositif RMI constituent apparemment des catégories d'organisations extrêmement variées. Il est cependant possible d'y identifier quelques éléments canoniques susceptibles d'être rattachés à un unique indicateur d'activité. En outre, les frontières avec les autres organisations ne sont pas nettes. Par conséquent, se pose dans les organisations étudiées plus fortement qu'ailleurs la problématique de la simplification de la complexité.

### **1.2.1 Des organisations variées**

Le paysage muséal français et le Dispositif RMI d'un département se caractérisent par leur variété, tant sur un plan organisationnel qu'institutionnel, ce qui rend difficile la définition d'« un » musée ou d'« un » Dispositif RMI.

---

<sup>3</sup> Celui-ci est défini comme la personne qui exerce dans un musée l'essentiel des fonctions de conservation, de diffusion, et de direction d'établissement.

Pour illustrer cette variété **organisationnelle** a été retenue une dimension, classique en théorie de la contingence (Mintzberg, 1995), qui semble en l'occurrence particulièrement révélatrices : les **activités**. Cette dimension a d'ailleurs été utilisée dans plusieurs travaux pour structurer le secteur du champ artistique/ culturel, et en particulier le paysage muséal (Evrard & Chiapello 1993, Chatelain 1996), comme elle est utilisée dans le Dispositif RMI par ses parties prenantes.

Les activités susceptibles d'être conduites par les musées sont variées. Il est vrai qu'il est possible de réduire cette variété, en regroupant ces activités par familles. Cependant, il existe autant de regroupements potentiels, de « portefeuilles théoriques » d'activités, que de recherches portant sur les musées. En pratique, la production de chacun des musées se caractérise par son hétérogénéité, hétérogénéité qui se retrouve également au niveau de l'ensemble des musées, puisque les combinaisons d'activités retenues par les musées sont différentes les unes des autres. Il existe tout un continuum de situations possibles entre les deux idéaux-types décrits par Greffe (1999) : le « musée-rente », centré sur la fonction de conservation, et qui se « contente » d'accueillir le public, et le « musée-potential d'activités » dont la production est beaucoup plus diversifiée.

Dans le cas du Dispositif RMI les activités sont elles aussi très hétérogènes, et ce, d'autant plus que certaines des organisations intervenantes ont des compétences complémentaires. Il s'agit d'accompagner l'usager dans un parcours qui mène celui-ci à l'insertion, c'est-à-dire à la sortie du Dispositif. L'accompagnement peut concerner la santé, le logement, l'emploi, la création d'entreprise... Dans cette recherche, nous nous intéressons plus particulièrement aux activités concernant l'insertion professionnelle, c'est-à-dire aux activités relatives à l'accompagnement à l'emploi ou à la création d'entreprise.

Sur un plan plus **institutionnel**, les musées entretiennent des relations variées par rapport à la Direction des Musées de France (DMF). Par exemple, les musées nationaux relèvent de la DMF, tandis que les musées de la ville de Paris échappent à sa tutelle. Par ailleurs, différentes structures juridiques sont possibles ; certaines comme les régies relèvent du droit public, d'autres comme les associations du droit privé.

De même, les structures juridiques des organisations qui constituent le Dispositif RMI sont diverses et variées. Au sein de ce Dispositif peuvent être utilisées des actions de droit commun<sup>4</sup> ainsi que des actions innovantes d'insertion, financées comme telles par le secteur public<sup>5</sup>. Ces dernières sont obligatoirement « innovantes », c'est-à-dire qu'elles ne doivent pas exister dans le droit commun. On obtient donc un système inter organisationnel tentaculaire, dans lequel le nombre des intervenants, réels ou potentiels, est pléthorique, composé de services instructeurs – centres communaux d'action sociale ou agences du Département –, d'organismes payeurs – caisse d'allocations familiales, une mutualité sociale agricole –, d'associations conventionnées, d'institutions – Conseil Général, Préfecture, ANPE, DDTEFP<sup>6</sup> –... Les frontières du système, floues et mouvantes, changent au gré des partenariats et de la mise en œuvre commune d'actions. Nous avons représenté les organisations susceptibles d'intervenir dans le schéma ci-dessous.

---

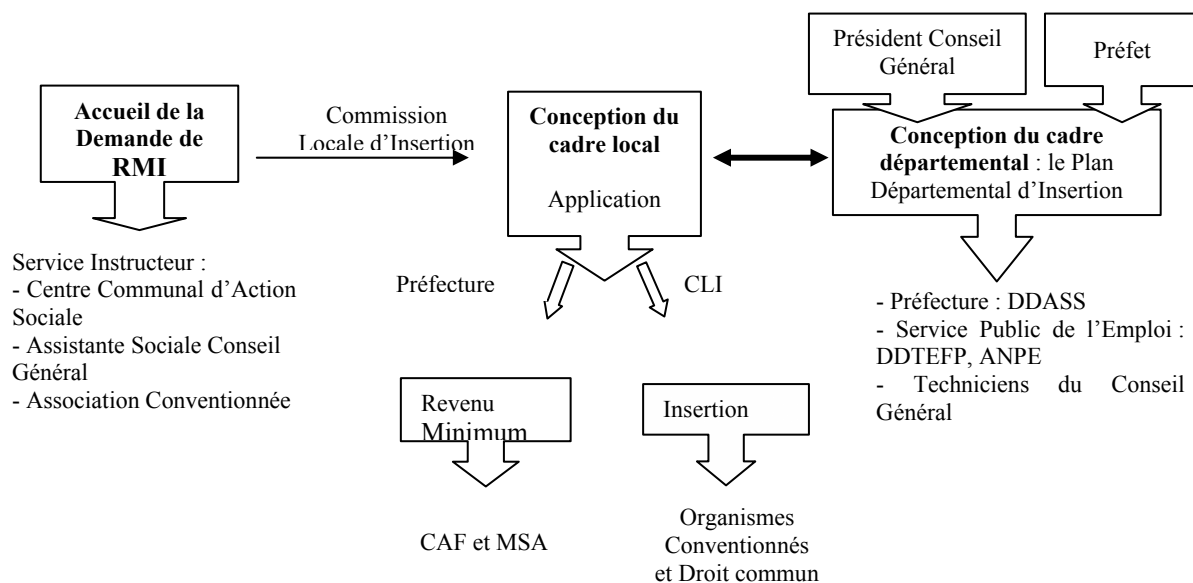
<sup>4</sup> Par exemple, les mesures de type Contrat Emploi Solidarité.

<sup>5</sup> Par exemple, les conventions avec les associations, qui deviennent ainsi des « organismes conventionnés ».

<sup>6</sup> Direction Départementale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle.



*Figure 1. L'organisation actuelle du Dispositif RMI observé<sup>78</sup>*



Cette variété qui caractérise le paysage muséal français et le Dispositif RMI pose le problème de la délimitation du terrain de recherche, ainsi que du contrôle de ces organisations. Comment de telles organisations sont-elles en pratique contrôlées ? Quels instruments du contrôle leur sont adaptés ? Sur un plan théorique, cette variété est problématique car elle implique d'avoir en principe recours à un mécanisme de contrôle de variété au moins égale à celle des systèmes étudiés (Ashby, 1957).

Peut-on alors dégager quelques **éléments identificateurs communs** à l'ensemble des musées et, de même, quelques éléments identificateurs communs au Dispositif RMI ?

### 1.2.2 Des éléments de délimitation théorique

La consultation de différentes sources – dictionnaires, encyclopédies, littérature de recherche, sources institutionnelles<sup>9</sup> – conduit à proposer comme caractéristiques communes aux musées français la **mission** de conservation et de diffusion d'un patrimoine culturel/ d'une collection. De même, la mission d'insertion des usagers du Dispositif RMI est commune à l'ensemble des organisations participantes : la finalité du système, l'insertion, est clairement dans la loi fondatrice du RMI. L'article premier de la première loi relative au RMI<sup>10</sup> dispose la philosophie générale de ce revenu : « toute personne qui, en raison de son âge, de son état

<sup>7</sup> Cette organisation est en train de changer. Ainsi, la conception du cadre départemental est maintenant confiée au seul Conseil Général. Ce changement est en cours, les techniciens ont eux-mêmes peu d'information sur ses implications opérationnelles à l'heure où nous écrivons ces lignes. En outre, il ne change rien aux développements de cette communication, si ce n'est qu'il contribue à accroître l'incertitude identitaire du Dispositif.

<sup>8</sup> Les sigles utilisés dans la figure sont les suivants : Caisse d'Allocations Familiales (CAF) ; Mutualité Sociale Agricole (MSA), Commission Locale d'Insertion (CLI) ; Direction Départementale de l'Action Sanitaire et Sociale (DDASS) ; Direction Départementale du Travail, de l'emploi, et de la Formation Professionnelle (DDTEFP) ; Agence Nationale pour l'Emploi (ANPE).

<sup>9</sup> Et notamment les travaux de l'UNESCO, du Conseil International des Musées, l'ordonnance n° 45-1546 du 13 juillet 1945 modifiée portant organisation provisoire des musées des Beaux-Arts, la loi n° 2002-5 du 4 janvier 2002 relative aux musées de France.

<sup>10</sup> Loi n° 88-1088.

*physique ou mental, de la situation de l'économie et de l'emploi, se trouve dans l'incapacité de travailler, a le droit d'obtenir de la collectivité des moyens convenables d'existence* ». Il ne s'agit pas cependant d'un Revenu Minimum d'Existence. En effet, la deuxième phrase de l'article premier affirme que *« l'insertion sociale et professionnelle des personnes en difficulté constitue un impératif national »*.

Encore faut-il savoir ce que signifient les termes **conservation**, **diffusion** et **insertion**. Ces termes sont difficiles à définir avec précision. Une seule chose est sûre, ils désignent des missions, auxquelles correspondent différentes activités.

La conservation passe par la protection des œuvres abritées par les musées, et la diffusion par l'accès du public aux œuvres. En pratique, certaines des actions visant à réaliser la conservation-protection et la diffusion peuvent sembler contradictoires ; par exemple, la mise en place de vitres visant à protéger les pièces exposées en amoindrit la visibilité. Cependant, c'est un patrimoine que les musées conservent. Or un patrimoine ne se réduit pas plus aux pièces qui constituent la collection, que sa conservation ne se réduit à la protection physique de ces pièces. Comme le formule Vander Gucht (1998), la conservation ne se limite pas au maintien de l'intégrité physique du support patrimonial, mais passe également par une réinterprétation permanente de ce support, laquelle n'est possible que si un public a accès aux œuvres. Ainsi, des œuvres cachées de tous, ou exposées dans un musée sans aucun visiteur, semblent ne pas être véritablement conservées : sans diffusion, pas de conservation. La diffusion, de même que la conservation-protection, sont deux aspects de la conservation entendue au sens large, et la mission correspondante apparaît susceptible d'être rattachée à l'indicateur de fréquentation.

La loi de lutte contre les exclusions<sup>11</sup> fournit quelques éléments de définition de l'insertion, toujours dans son article 1: *« la présente loi tend à garantir sur l'ensemble du territoire l'accès effectif de tous aux droits fondamentaux dans les domaines de l'emploi, du logement, de la protection de la santé, de la justice, de l'éducation, de la formation et de la culture, de la protection de la famille et de l'enfance »*. Nous n'avons pas trouvé au niveau légal de définition plus précise de ce qu'est l'insertion. Cette loi semble suggérer qu'une personne qui a accès à ces droits fondamentaux est insérée. Dans ces conditions, le Dispositif RMI aidant justement les usagers à obtenir ces droits, toute sortie du Dispositif est susceptible d'être interprétée comme une réussite, au niveau d'un individu, en matière d'insertion. C'est d'ailleurs cette mesure des sorties qui a été retenue par les parties prenantes institutionnelles du Dispositif pour stigmatiser la réussite, ou plus souvent l'échec, du RMI. La mission d'insertion apparaît donc représentable par le nombre de sorties du Dispositif, qualifié ici pour cette raison d'indicateur d'insertion.

Cependant, **interpréter la fréquentation d'un musée et la variation de cette fréquentation** en termes de conservation de patrimoine, le terme « conservation » étant entendu au sens large, qui comprend la diffusion, suppose implicitement que sont vérifiées un certain nombre d'hypothèses, qui conditionnent l'agrégabilité des entrées. Cela revient en particulier à supposer que l'accès correspond au franchissement de l'entrée du musée considéré, que les visiteurs sont tous interchangeables, et que la variation éventuelle de la fréquentation

---

<sup>11</sup> Loi n° 98-657.

s'effectue « toutes choses égales par ailleurs » pour les autres musées (Amans, 2002 ; Amans, 2003).

De même, en ce qui concerne le Dispositif RMI, **interpréter le nombre de sorties du Dispositif** en termes d'insertion revient à supposer que l'on peut assimiler sortie du Dispositif et insertion, c'est-à-dire que la seule cause de sortie du Dispositif est l'insertion, que les usagers sont interchangeables, et que les systèmes d'information des différentes structures sont suffisamment compatibles pour permettre une mesure des sorties au niveau de l'ensemble du Dispositif (Rascol-Boutard, 2003).

La dialectique pluralité/ unité des organisations qui a été décrite dans la première partie est une illustration du caractère relatif de la variété d'une organisation. Plus généralement, les éléments mentionnés dans la première partie poussent à aller sur le terrain interroger des parties prenantes des organisations choisies. Il s'agit tout d'abord de recourir aux représentations de ces dernières pour tenter de définir plus précisément les organisations. En particulier, il convient de chercher si la pluralité constatée se retrouve au niveau des subjectivités, et si au contraire les éléments fédérateurs potentiels sont partagés. En outre, s'agissant de la performance, les indicateurs retenus sont-ils pertinents ? La seconde partie de la communication vise justement à exposer la méthode adoptée pour étudier les musées et le Dispositif RMI sous l'angle de la problématique retenue, ainsi que les résultats issus de cette étude.

## **2 L'étude des musées et du dispositif RMI sous l'angle de la problématique retenue: la méthodologie et les principaux résultats**

Sont successivement présentés la méthodologie retenue puis les résultats de la recherche.

### **2.1 La méthode d'approche des organisations sous l'angle de la problématique retenue**

Les lignes qui suivent visent à expliquer comment se sont déroulées la production et l'analyse des données.

#### **2.1.1 La production des données**

Dans les deux types d'organisations étudiées ont été menés des entretiens auprès de différentes parties prenantes.

Les musées retenus pour traiter la problématique présentent des particularités : il s'agit de petits musées français situés en province, dans deux zones relevant de régions différentes et relativement « concentrées ». La nécessité de prêter particulièrement attention à l'influence possible sur les représentations des acteurs de leur « degré d'ancrage local », ainsi que des caractéristiques culturelles du territoire, a conduit à réaliser des entretiens dans des régions différentes. Les spécificités de la conception française des musées, la localisation concentrée, de même que la petite taille des organisations étudiées, constituent un atout au regard de la

problématique (Amans, 2003). Notons que l'adjectif « petit » est ici un raccourci sémantique, utilisé pour désigner les musées dans lesquels les fonctions de conservateur et de chef d'établissement sont assumées par une ou à la rigueur deux personnes. En particulier, c'est dans ce type de structures que l'on est susceptible de trouver un type d'acteur, le conservateur-chef d'établissement, confronté au quotidien avec les questions d'articulation entre les différentes dimensions de la mission, ainsi qu'entre cette dernière et la gestion, questions qui sont particulièrement intéressantes du point de vue de la problématique retenue). C'est donc le contenu des **dix-huit entretiens** réalisés auprès de **conservateurs-chefs d'établissement** de **petits musées** situés dans **deux régions différentes** qui a permis de produire les résultats présentés ci-dessous. Ces entretiens ont été menés en se fondant sur un guide conçu au cours de la phase de genèse de la problématique, articulé autour de deux grandes questions (« Qu'est-ce pour vous qu'un musée ? » et « Qu'est-ce pour vous qu'un musée performant ? »), et enregistrés. Treize entretiens, réalisés auprès de conservateurs en poste dans des grands musées et de non-conservateurs, ainsi que dix autres entretiens réalisés préalablement à la recherche qui est présentée ici ont par ailleurs permis une connaissance générale du paysage muséal français, et en particulier des musées étudiés ainsi que de leur environnement.

Nous avons abordé le cas du Dispositif RMI par plusieurs méthodes d'investigation de terrain : des entretiens individuels, des observations non participantes auprès de collectifs, et une observation longitudinale du processus d'élaboration du Plan Départemental d'Insertion, plan qui détermine les objectifs et actions relatives au Dispositif RMI mises en œuvre dans le département.

En 2001, nous avons réalisé 40 **entretiens individuels** auprès de parties prenantes du Dispositif, dans les institutions qui pilotent comme dans les organismes financés pour réaliser des objectifs, à l'aide d'une trame d'entretien. Les entretiens semi-dirigés permettent de réunir un maximum d'informations concrètes sur le vécu quotidien des acteurs de l'organisation (Plane, 1999), et d'éviter les témoignages hors sujets ou difficilement analysables parce que trop disparates. La trame était composée des thèmes suivants : les objectifs et activités de la structure, les compétences internes, la mesure des résultats, la **performance**, le réseau de partenariat. Une fiche signalétique la complétait. Nous avons préféré mener les observations sur une même zone géographique, avec les mêmes caractéristiques en terme de pilotage, de modes de financement, d'organisation formelle, ce que nous permet l'échelon départemental. En effet, chaque département organise, ou n'organise pas, son propre Dispositif. Nous avons administré des entretiens dans tout le département.

Les **observations** non participantes ont été menées auprès de **collectifs**. Nous utilisons le terme « non participant » pour différencier ce mode d'observation de l'observation participante que nous proposons d'assimiler à la recherche intervention. Il est entendu que dans une optique constructiviste, toute observation participe, plus ou moins, à la construction du phénomène observé. Notre choix s'est porté sur les groupes de travail dans lesquels les sujets traités portaient sur l'emploi ou la création d'entreprise, et où il y avait une approche multi-partenariale de la question. Le choix des thèmes s'est porté sur les domaines où il semble y avoir le moins d'ambiguïté en terme d'objectifs et de mesure, si on les compare au traitement des questions de santé, qui sont présentes aussi dans le RMI, sans exclure celles-ci cependant.

Enfin, nous avons observé **longitudinalement** le processus d'élaboration du Plan Départemental d'Insertion. C'est une observation au plus près du pilotage du Dispositif qui s'est déroulée, pour la partie terrain, en 2001 et 2002. Notre observation était muette, et s'est

effectuée aux niveaux de la Commission Départementale d'Insertion, des groupes de travail « doctrine » et « insertion professionnelle », et d'un sous-groupe sur la création d'entreprise. Nous avons sélectionné là aussi les questions sur lesquelles les finalités du système semblent les moins ambiguës, c'est à dire principalement les activités liées à l'insertion professionnelle. Les réunions durant environ 4 heures, nous avons observé le processus d'élaboration du Plan Départemental d'Insertion sur environ 44 heures, pendant un peu plus d'un an. Ces observations ont été complétées par la lecture systématique de tous les documents relatifs au Plan Départemental d'Insertion depuis sa création, grâce à la Cellule d'Ouverture des Droits, qui nous a ouvert ses portes et ses placards.

### 2.1.2 L'analyse des données

Dans le cas des musées comme dans celui du RMI, le but était de dégager de grandes thématiques communes, en lien avec l'étude de la littérature. En effet, « *une analyse de contenu n'a de sens qu'orientée vers un objectif* » (Ghiglione et Matalon, 1991, p.162).

Existe-t-il un noyau d'idées partagées par les différents conservateurs ? Si un tel noyau existe, quelle est son importance, et quelles sont les idées qui le constituent ? Telles sont les préoccupations qui ont guidé le déroulement de l'analyse des entretiens réalisés auprès des conservateurs. Aussi a-t-on cherché lors de cette dernière à repérer dans les discours des différents répondants les éléments sur lesquels ces personnes s'accordent et ceux sur lesquels leurs avis diffèrent.

A côté de ces **convergences** et de ces **divergences « de fond »**, qui portent sur le contenu des discours, on observe des **similitudes** et des **différences formelles** : les éléments relatifs à un thème peuvent être évoqués de manière plus ou moins spontanée et plus ou moins claire. Ces différences ont elles aussi été relevées, parce que la manière dont une idée est avancée est parfois aussi révélatrice de la pensée d'une personne que l'idée elle-même.

La nécessité de prendre en compte le contexte a conduit à procéder à l'analyse manuellement. Concrètement, les textes des entretiens ont chacun fait l'objet d'une **analyse longitudinale** fondée sur le codage et la catégorisation. Une **analyse transversale** a ensuite débouché sur une synthèse mettant en évidence les points de convergence et de divergence, dont les grandes lignes sont présentées et discutées plus loin.

De même, le contenu de chacun des entretiens menés dans le cadre de l'étude du Dispositif RMI a été analysé en dégagant les thèmes abordés, ainsi que la manière dont ils étaient abordés. Puis nous avons comparé les entretiens les uns avec les autres à partir des thèmes. Les premiers thèmes sont apparus grâce à la grille d'entretien, et d'autres thèmes ont émergé dans le discours des répondants<sup>12</sup>. Des liens entre thèmes sont apparus, noués par nos interlocuteurs. Pour chaque thème ou sujet, nous avons repris et relu tous les entretiens. Le dépouillement a été effectué à la main. Nous insisterons plus particulièrement ici sur les idées des répondants concernant la performance, idées qui nous ont permis de construire les concepts. Un petit point sémantique ici afin de situer le sens des mots employés dans la suite de ce travail. Nous appelons **idée** la phrase ou la suite de mots extraits in extenso d'un entretien ou d'un document. Ce sont ces idées, ou suite de mots, qui ont été utilisées comme unité de codage. Ces idées nous ont permis de construire des **items**, **concepts** ou **variables**, mots employés ici indifféremment. Plus exactement, les concepts sont présentés comme des variables qui peuvent potentiellement prendre plusieurs valeurs (Tucker Wrightson, 1976). Le

---

<sup>12</sup> Ainsi, le thème de la position des allocataires du RMI : partenaires, usagers, clients ?

terme de variable met en effet l'accent sur la possibilité de variation du concept, d'un minimum à un maximum. Par exemple, si « *la motivation de l'utilisateur* » est une variable, cela signifie que la motivation de l'utilisateur peut être plus ou moins forte. Weick (1979) souligne que, même s'il est quelquefois difficile de spécifier les limites à l'intérieur desquelles une variable peut changer, le répondant a probablement une idée de ces limites.

La **fusion** des différentes idées en concepts est une phase délicate. Elle découle de choix successifs : choix des grands thèmes, construction des concepts à l'intérieur de chaque thème par rapprochement des idées les unes des autres. L'extrême hétérogénéité, apparente, des idées dans leur sens, et surtout dans leur énonciation, impliquait de facto que nous ne pouvions procéder qu'à la main... et avec le tableur Excel pour déplacer plus aisément les idées et les rapprocher les unes des autres. Les risques du traitement informatique dans le cas présent auraient été une atomisation et un détachement du contexte, risques relevés aussi par Sanséau (2001) dans son travail sur les récits de vie, pour l'analyse thématique. Cette hétérogénéité est en lien avec l'hétérogénéité et à la polysémie de la finalité d'« insertion ». Nous avons tenté de construire des catégories qui s'excluaient mutuellement, relativement homogènes, pertinentes par rapport au matériel et au cadre théorique, et relativement objectives, pour reprendre les critères de Bardin (1998).

L'analyse des différents entretiens a conduit aux résultats qui sont présentés ci-dessous.

## **2.2 Les résultats**

Les lignes qui suivent présentent et discutent les représentations des répondants relatives à l'identité et à la performance des organisations étudiées, ainsi qu'à la représentation de cette identité et de cette performance par la norme-indicateur d'activité.

### **2.2.1 Identité et norme-indicateur d'activité**

Les entretiens confirment **l'intérêt que présentent les organisations étudiées du point de vue de la problématique.**

Les musées apparaissent bien dans les discours des conservateurs comme une catégorie d'organisations apparemment extrêmement variée, difficile à définir, qu'il est cependant possible d'identifier par leur mission de conservation et de diffusion d'un patrimoine. Cette mission est susceptible d'être déclinée de différentes manières et d'être représentée par l'indicateur de fréquentation.

De même, si le Dispositif RMI se caractérise, d'après les différentes parties prenantes rencontrées, par sa variété, les organisations qui le constituent ont en commun la mission d'insertion, mission susceptible d'être envisagée sous différentes facettes ainsi que d'être représentée par l'indicateur d'insertion. La sortie de l'utilisateur vers l'emploi est utilisée de manière transversale dans le Dispositif RMI, mais ce n'est pas le seul indicateur utilisé pour décrire la performance. Celle-ci serait composée, à la vue des données recueillies, d'éléments relativement hétérogènes, sans que nous puissions analyser avec exactitude de quelle manière ces éléments s'agencent dans le processus qui mène à la performance. Les éléments, composés initialement de 273 idées, ont été regroupés en trois thèmes, l'utilisateur, les compétences et outils, et le réseau. Ces thèmes sont composés de 24 concepts, construits à partir des idées des répondants sur la performance. Nous allons nous pencher dans les lignes qui suivent sur les concepts traitant plus spécifiquement de la mesure de la performance.

L'enseignement de ce travail de terrain est que les organisations étudiées semblent être à la fois des organisations « comme les autres » et des organisations quelque peu paradoxales. Elles sont comme les autres car elles<sup>13</sup> se reconnaissent sur la base de leur mission ; elles reconnaissent également des indicateurs réducteurs – l'indicateur de fréquentation pour les musées, l'indicateur d'insertion pour le Dispositif RMI – ; indicateurs qu'elles utilisent, nous aurons l'occasion de revenir sur ce point dans les lignes qui suivent, comme représentation de la performance. S'opère ainsi un processus de simplification de la complexité qui est classique en contrôle. Cependant, les organisations étudiées peuvent être qualifiées de paradoxales puisque le processus de simplification y est poussé à l'extrême, et opéré par les organisations « à leur corps défendant ». En effet, il s'agit d'organisations apparemment très complexes, réduites à un indicateur unique ; cette réduction, critiquée par les acteurs, apparaît comme un mal nécessaire.

Notons qu'à côté de la « mission première » de conservation au sens large du terme apparaît une « **mission induite** » des musées qui consiste non pas tant à protéger et à s'assurer que le public a véritablement accès au patrimoine préservé, qu'à protéger et à tenir à disposition du public ce patrimoine. Dans ces conditions, à partir du moment où l'intégrité physique des pièces est assurée et où des propositions sont faites à destination d'un hypothétique public, peu importe qu'il y ait ou non des visiteurs. De même dans le Dispositif RMI se dessine en parallèle de la « mission première » d'insertion une « mission induite » qui consiste à proposer des mesures d'accompagnement de l'usager, visant à l'aider à s'insérer. A la limite, dès lors que de telles propositions sont effectuées, peu importe l'issue du processus.

Dans les deux cas, cette transformation de la mission rend inutile l'indicateur d'activité. En ce sens, cette transformation est à rapprocher de certaines des critiques émises par les acteurs concernés à l'encontre de ces indicateurs, critiques qui portent sur leur intérêt en tant qu'indicateurs de performance.

### 2.2.2 *Performance et norme-indicateur d'activité*

Dans les discours des répondants, la performance apparaît-elle sous une forme tridimensionnelle ? Elle se décline en efficacité, efficience et satisfaction des visiteurs/ des usagers. L'**efficacité** est la dimension prégnante, présente indirectement à travers la notion de mission. Pour les répondants, la performance est décrite avant tout comme l'accomplissement de leur mission. Mais comment savoir si une mission est ou non accomplie ? Il est nécessaire de décliner la mission en objectifs, c'est-à-dire de passer de « *l'expression globale [d'une] finalité* » à l'« *expression d'un résultat mesurable (ou objectivement appréciable) à atteindre par un responsable ou une unité dans un délai fixé avec des moyens appropriés* » (Alecian & Aerts, 1996, p. 106). Dans les musées, cette déclinaison n'est pas effectuée ou, si elle l'est, elle n'apparaît pas dans les discours des conservateurs ; ce pourquoi l'efficacité n'est présente que de manière indirecte. Il faut dire que de nombreux aspects des musées semblent difficiles à quantifier. Lorsque les conservateurs s'expriment sur la performance, c'est d'ailleurs un point sur lequel ils mettent souvent l'accent. Dans le RMI, l'insertion est déclinée en objectifs, tels que « la création d'activité » ou « l'emploi ». Si des mesures existent sur ces objectifs, elles présentent de nombreuses limites, relevées par les répondants. Elles supposent la complétude de l'information, sa fiabilité, et la compatibilité des systèmes d'information des

---

<sup>13</sup> Les organisations sont ici personnifiées, non parce que nous les considérons comme des personnes, mais afin de provisoirement mettre de côté les problèmes de frontière, d'identification des personnes concernées, etc.

différentes structures, puisque le Dispositif RMI est un ensemble interorganisationnel. Si nous nous penchons sur la seule mesure des sorties, celle-ci, ainsi que le type d'insertion auxquelles ces sorties correspondent, ne peut pas à l'heure actuelle être traitée par le Dispositif RMI du département étudié. Ainsi, seul l'organisme payeur saura si la famille est ou non toujours bénéficiaire du RMI, puisque le seul lien au Dispositif pour tous les usagers est le règlement de l'allocation. Or, les fichiers de l'organisme payeur présentent des faiblesses en terme de fiabilité : nous avons pu nous-même constater qu'environ 10% de son fichier est caduque<sup>14</sup>. En outre, il convient de souligner que sortir du Dispositif pour un usager n'est pas forcément synonyme d'insertion. Ainsi, une illustration peut être celle de l'utilisateur qui ne satisfait pas les impératifs administratifs, lesquels lui imposent par exemple l'envoi à intervalles réguliers de documents, et de se rendre aux convocations de l'administration. Si ces impératifs ne sont pas respectés, l'allocation peut alors être supprimée. Ces cas ne sont pas anecdotiques, mais il est difficile de les évaluer par des données chiffrées. Cependant, nous pouvons en avoir une approche approximative si nous nous appuyons sur des données ANPE concernant les sorties de demandeurs d'emplois. Dans un département, que nous garderons anonyme, sur une période d'un an, 14.549 sorties des listings ANPE concernaient des usagers du RMI demandeurs d'emplois. Les raisons des sorties ont été les suivantes : 61% d'entre elles consistaient en des absences au contrôle, 9% en des radiations, et seulement 13% en des reprises d'emploi...

Ce que nous avons qualifié de « **satisfaction** des visiteurs » est un terme générique qui regroupe différentes acceptions très présentes dans les discours des conservateurs : la satisfaction, le plaisir, le bien-être des visiteurs. La satisfaction ainsi définie est la dimension de la performance la plus fréquemment citée après la réalisation de la mission. Cependant, elle ne figure pas sur le même plan que la conservation et la diffusion : si ces deux éléments fondent la définition que les conservateurs donnent des musées en termes de mission, ce n'est pas le cas de la satisfaction, sauf pour l'un des conservateurs rencontrés. La satisfaction des besoins des usagers est elle aussi au cœur des préoccupations des répondants du Dispositif RMI. Cependant, l'absence de l'utilisateur des processus décisionnels, ainsi que les particularités de la relation de co-production de service qui se noue au moment de son accompagnement laissent à penser que de plus amples investigations sont nécessaires afin d'évaluer celle-ci.

L'**efficience**, seconde dimension classique de la performance, est très peu présente dans les discours des répondants rencontrés. Les moyens sont régulièrement évoqués par les répondants, et, s'ils sont mis en relation avec des réalisations, sinon avec des résultats, c'est dans la quasi-totalité des cas pour souligner la faiblesse de ces moyens, qui est présentée comme un frein à la réalisation de la mission de conservation et de diffusion pour les musées, d'insertion pour le Dispositif. Cependant, quelques-uns des propos tenus par les répondants montrent que l'efficience fait partie de leurs préoccupations.

La **performance** est également **étroitement** et **spontanément associée** par les répondants à l'**indicateur** de fréquentation. Par exemple, plusieurs conservateurs ont apporté des réponses contenant le terme « fréquentation » à la question « qu'est-ce pour vous qu'un musée performant ? », alors même que le terme fréquentation n'avait pas été prononcé. Ce rattachement fait l'objet de **critiques**. Certaines d'entre elles dénoncent le caractère –

---

<sup>14</sup> L'utilisation de ce listing pour envoyer des courriers aux usagers du RMI d'une zone ont donné des taux de retour pour adresse caduque de l'ordre de 10%. Cette expérience a été réalisée à plusieurs reprises, sur une période d'environ trois ans.



imparfait selon les conservateurs – de la représentation offerte par l'indicateur de la réalisation de la mission, cette dernière comportant des aspects très qualitatifs, ainsi que de la satisfaction des visiteurs. Ces critiques ne nous semblent pas véritablement convaincantes. Par exemple, dans les discours mêmes des conservateurs, un lien est établi entre la satisfaction et la fréquentation. En revanche, d'autres critiques qui portent sur la « pertinence opérationnelle » (Lorino, 2001) de l'indicateur semblent particulièrement fondées : les causes de la fréquentation ne sont effectivement pas toutes maîtrisables par les conservateurs.

Dans le Dispositif RMI, le lien est lui aussi fait spontanément entre performance et insertion, la sortie de l'utilisateur du Dispositif étant pour les répondants, malgré les limites que nous avons soulignées, assimilable à la finalité du Dispositif. L'utilisation transversale de l'indicateur de sortie comme preuve de la pertinence opérationnelle de celui-ci reste à prouver. On peut en effet analyser aussi cette utilisation commune par un attrait pour rationaliser ce qui l'est difficilement, ou encore comme une incapacité des parties prenantes à trouver mieux. Sfez (1992), quand il critique la décision, décrit cet attrait pour tout ce qui est rationnel, et l'effort que nous faisons pour tenter de rationaliser ce qui tient plus, peut-être, de l'ambigu, du complexe.

A l'issue de cette recherche, l'indicateur de fréquentation et l'indicateur d'insertion apparaissent vraiment comme un « mal nécessaire », qu'il convient d'interpréter avec prudence.

### 3 Conclusion

Dans le cadre de la problématique du contrôle, l'objet de cette recherche était d'illustrer la question des rapports entre simplification et complexification des représentations de la performance en se fondant sur le cas de l'indicateur de fréquentation muséale ainsi que sur le cas de l'indicateur d'insertion pour le Dispositif RMI. Il s'agissait en particulier, à travers ces deux cas, de répondre à la question suivante : une organisation peut-elle être contrôlée sur la base d'un indicateur d'activité ?

A l'issue de cette recherche, il apparaît que les musées/ le Dispositif RMI peuvent et savent s'identifier comme étant des organisations qui ont une mission de conservation et de diffusion d'un patrimoine culturel/ une mission d'insertion, et que ces organisations sont contrôlables sur la base d'une norme-indicateur d'activité.

Sur un plan **pratique**, cette recherche a permis de mettre en évidence l'intérêt que peut présenter l'utilisation de ce type d'indicateurs du point de vue du contrôle.

Sur un plan **méthodologique**, une démarche a été proposée qui pourrait être reproduite dans d'autres types d'organisations. Il s'agit d'une démarche d'approche de la problématique de la simplification fondée sur l'étude d'un indicateur réducteur – un indicateur d'activité –, dans un type d'organisations qui peut apparaître « atypique » par rapport aux organisations marchandes. Plus généralement, cette recherche propose une méthode d'approche des problématiques canoniques de la gestion : elle suggère de les étudier dans des organisations « atypiques » où ces problématiques se posent de manière exemplaire.

Enfin, sur un plan **théorique**, cette recherche débouche sur une contribution à une théorie du contrôle des organisations, qui pourrait se résumer de la manière suivante : plus une organisation est apparemment variée et singulière, plus son système de contrôle doit être simple, ce dernier jouant alors le rôle de la boîte noire de la cybernétique. La conséquence

immédiate de ce point est la suivante : toute organisation est contrôlable. En effet, quel que soit le degré de variété d'une organisation, il est toujours possible de trouver un indicateur suffisamment simple sur la base duquel un contrôle pourra être exercé.

Ce travail présente également des limites, inhérentes à la démarche de recherche qui a été adoptée, et qui constituent les bases de **perspectives de recherche** ultérieures.

La démarche de recherche est en effet très centrée sur un type particulier d'organisations, sur les représentations des acteurs, ainsi que, dans le cas des musées, sur un type d'acteur – le conservateur-chef d'établissement –. Ces considérations appellent à présent une diversification, en sachant que chacun des choix qui a été fait constitue un point d'ancrage potentiel pour une recherche ultérieure.

Il serait notamment intéressant d'essayer de croiser les représentations des acteurs avec une étude systématique des instruments du contrôle en vigueur dans ces organisations.

Il importe également dans le cas des musées d'intégrer les autres parties prenantes, en tenant compte de la manière dont celles-ci sont susceptibles d'envisager la mission de conservation et de diffusion des musées, ainsi que, plus généralement, de leur conception de la performance des musées. Il serait en particulier pertinent de faire une étude systématique des usages de l'indicateur de fréquentation par ces parties prenantes, là aussi en ne se limitant pas à des éléments déclaratifs.

Il importe enfin d'entreprendre l'étude de la problématique dans d'autres organisations que celles qui ont été envisagées ici. Rappelons que le choix de ces organisations était un choix de méthode qui se justifiait par l'intérêt présenté par ces organisations du point de vue de la problématique. Par conséquent, on peut considérer que les cas envisagés sont vraiment exemplaires de ce que l'on peut faire dire ou ne pas dire à un indicateur du type volume d'activité. Cependant, si on souhaite véritablement tenter de généraliser les résultats issus de cette recherche, il convient à présent d'envisager d'autres études, dans d'autres types d'organisations, et de les mettre en parallèle avec les travaux déjà effectués.

Enfin, peut-on mieux définir des indicateurs, qui seraient plus satisfaisants en terme de pilotage ? En d'autres termes, est-il possible de décrire plus finement ce que sont les processus organisationnels ? Une voie de recherche prometteuse est l'utilisation de la cartographie cognitive, qui permet de cartographier les représentations des parties prenantes d'un système, sur un thème particulier. Une mise à l'épreuve de cette proposition a été effectuée dans le Dispositif RMI, et s'est avérée fructueuse. Le test reste à mener au niveau des organisations muséales.

## Bibliographie

Alecian S., Aerts J.-P. (1996), *Les systèmes de pilotage dans les services publics*, Editions d'Organisation, Collection Service Public « de la mission au métier », 205 p.

Amans P. (2002), « Simplification des indicateurs de gestion - Le cas de la fréquentation muséale », *XXIII<sup>ème</sup> Congrès de l'AFC*, 16-17 mai, Toulouse, 16 p.

Amans P. (2003), *Les indicateurs de contrôle entre simplification et complexification – Le cas de la fréquentation muséale*, Thèse de doctorat ès Sciences de Gestion, Université de Montpellier II, 350 p.

Ashby W. (1957), *Introduction à la cybernétique*, Dunod, 354 p.

Bardin L. (1998), *L'analyse de contenu*, Presses Universitaires de France, Le psychologue, Paris, 291 p.

Beer S. (1959), *Cybernetics and management*, John Wiley & sons, New York, Management science series, 214 p.

Beer S. (1966), *Decision and control - The meaning of operational research and management cybernetics*, John Wiley & sons, New York, 556 p.

Bessire D. (1999), « Définir la performance », *Comptabilité – Contrôle – Audit*, Tome 5, vol. 2, sept., pp.127-150

Bessire D. (2002), « Recherches 'critiques' en contrôle de gestion: une typologie », *XXIII<sup>ème</sup> Congrès de l'AFC*, 16-17 mai, Toulouse, 21 p.

Besson J.-L., Journet O. (1986), « Le nombre et son ombre » in Besson J.-L., Comte M. *et al.* (1986), *Des mesures*, Presses Universitaires de Lyon, Collection Analyse Epistémologie Histoire économiques, pp. 13-55.

Blanchet A. (1985), « Les règles du jeu dans l'entretien », *L'entretien dans les sciences sociales*, Blanchet Alain et al., Sciences Humaines Dunod, Editions Bordas, Paris, pp. 81-116

Bouquin H. (1997), *Les fondements du contrôle de gestion*, Presses Universitaires de France, Que sais-je ?, 128 p. Sylvie a la version de 94

Bouquin H., Pesqueux Y. (1999), « 20 ans de contrôle de gestion, ou le passage d'une technique à une discipline », *Comptabilité – Contrôle – Audit*, les vingt ans de l'AFC, mai, pp. 93-105

Briole A., Lauraire R., Rascol-Boutard S. (2000), *La mobilité des créateurs d'entreprise RMistes*, Déplacements et Inégalités, Rapport final, octobre, LC n°00MT08, 28-03-2000

Certaines M. (de) (2000), « Ajustements idéologiques et régulations publiques d'une politique: un siècle de politique familiale en France », *Politiques et Management Public*, vol.18, n°3, sept., pp.83-98

Chabin Y. (2001), *La cohérence entre représentations de la performance et contrôle: le cas des entreprises intégrées de grande distribution alimentaire*, Thèse de doctorat ès Sciences de Gestion, Université de Montpellier II.

Chatelain S. (1996), *Le contrôle de gestion dans les musées : émergence et développement du contrôle de gestion dans des organisations non lucratives soumises à des faisceaux de contraintes environnementales et organisationnelles*, Thèse de doctorat ès Sciences de Gestion, Université Paris Val de Marne, 700 p.

Colasse B. (2000), *Comptabilité générale*, Economica, 6<sup>ème</sup> édition, Paris, p. 35.

Darmon J. et al. (1998), « Les politiques d'insertion », *Problèmes politiques et sociaux*, La documentation française, n° 807

Demeestere R. (2002), *Le contrôle de Gestion dans le secteur public*, LGDJ, Finance Publique, Paris, 196 p.

Dupuy Y. (1999), « Vingt ans de recherche française sur le contrôle comptable des performances », *Comptabilité – Contrôle – Audit*, les vingt ans de l'AFC, pp. 35-44.

- Evrard Y., Chiapello E. (1993) « Introduction », in Evrard Y & Chiapello E. (1993), *Le management des entreprises artistiques et culturelles*, Economica, Collection Gestion, Paris, pp. 5-12.
- Ghiglione R., Matalon B. (1991), *Les enquêtes sociologiques - Théories et pratiques*, Collection U, Série « sociologie », Armand Collin Editeur, Paris, 301 p.
- Greffé X. (1999), *La gestion du patrimoine culturel*, Economica, 253 p.
- Jacot J.-H., Micaelli J.-P. (1996), « La question de la performance globale » in *La performance économique en entreprise, 3<sup>e</sup> session d'été, organisée par le pôle productique Rhône-Alpes* sous la direction de Jacot J.-H. & Micaelli J.-P., Hermès, Paris, 223 p.
- Lerch C., Llerena P., Sonntag M. (1996), « Cohérence et performance: évaluation d'une réorganisation dans une PME », *Cohérence, pertinence et évaluation*, ECOSIP, sous la direction de Cohendet Patrick, Jacot Jacques-Henri, Lorino Philippe, Economica, Gestion, 308 p.
- Lorino P. (1999), « A la recherche de la valeur perdue : construire les processus créateurs de valeur dans le secteur public », *Politiques et Management Public*, vol. 17, sept., n°2, pp.21-34
- Lorino P. (2001), « Le balanced scorecard revisité : dynamique stratégique et pilotage de performance. Exemple d'une entreprise énergétique », *XXII<sup>ème</sup> Congrès de l'AFC*, 20 p.
- Marchesnay M. (2000), « Job quality in smaller business firms: the case of French entrepreneurs », *Rencontres de St Gall*, Lugano
- Mintzberg H. (1995), *Structure & dynamique des organisations*, Les Editions d'Organisation, 434 p.
- Plane J.M. (1999), « Considérations sur l'approche éthnométhodologique des organisations », *Revue Française de Gestion*, mars à mai.
- Rascol-Boutard S. (2003), « Localiser pour s'adapter aux besoins des usagers - Le cas des coopérations locales dans le domaine de l'action sociale », *Rencontres Internationales Démocratie et Management Local*, Québec, 20-23 mai, 22 p.
- Rodhain F. (1997), *La construction et la confrontation de représentations: le cas des besoins en information - proposition d'une méthode fondée sur la cartographie cognitive* -, Thèse de doctorat ès Sciences de Gestion, Université de Montpellier II.
- Sanséau P.Y. (2001), « Méthodes d'analyse des données qualitatives: perspectives autour d'outils manuels et informatisés », *Actes du 12<sup>ème</sup> congrès de l'AGRH*, vol.2, La GRH dans/et/ou la société de l'information, Liège, septembre 2001, pp.1275-1290.
- Sfez L. (1992), *Critique de la décision*, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 4<sup>ème</sup> édition, 571 p.
- Tucker Wrightson M. (1976), « The documentary coding method », *The Structure of Décision, The Cognitive Maps of Political Elites*, sous la direction de Robert Axelrod, Princeton University Press, New Jersey, pp.291-342.
- Vander Gucht D. (1998), *L'art contemporain au miroir du musée*, La lettre volée, Collection Essais, Bruxelles, 118 p.
- Weick K. E. (1979), *The Social Psychology of Organizing*, Mc Graw-Hill, Inc., 2<sup>ème</sup> Edition, New York, 294p.